

ROBERT JEFFERSON MAYER

**PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O BSC: UM ESTUDO
INFOMÉTRICO**

Monografia apresentada para obtenção do título em especialista de contabilidade e finanças, do curso Pós Graduação em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof^a. Dra. Márcia Bortolocci Espejo

CURITIBA

2007

À minha família, que com
paciência soube entender as longas
horas dispendidas nesta monografia

AGRADECIMENTOS

À professora Márcia Bortolucci, por ter paciência comigo e ser um exemplo de dedicação na missão árdua de professor.

Aos funcionários da biblioteca, que tão gentilmente me atendiam, me ajudando na orientação da busca de livros e periódicos.

Ao departamento de Mestrado e Doutorado de Administração da UFPR que tão gentilmente forneceu material de estudos sobre o Enanpad.

Aos meus colegas de pós graduação que me deram muitas dicas e conselhos para a confecção desta monografia.

R. J. Mayer, **PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O BSC: UM ESTUDO INFOMÉTRICO**

RESUMO: O objetivo desta é proporcionar uma análise da produção de artigos científicos através da infometria e de como os pesquisadores abordam o BSC, para isto utilizou-se no periódico científico anual da Enanpad. Foram analisados 29 artigos extraídos de um universo de mais de 700 entre os períodos de 1998 e 2007, tomou-se por relevância analisar dados de autorias individuais, a colaboração entre os autores, a área temática que mais produziu trabalhos e com maior relevância, a produção por ano, a quantidade produzida anualmente, comparação entre as áreas temáticas que mais abordaram o tema por ano e os pesquisadores que mais produziram. A realização da principal metodologia baseou-se na classificação dos artigos das categorias que abrangeram o tema Balanced Scorecard. Conclui-se que o ano de 2007 produziu um maior percentual de trabalhos e que Contabilidade e Controle Gerencial produziu 8 das 29 pesquisas analisadas.

Palavras-chave: BSC, Enanpad, infometria.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema da Pesquisa	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo Geral	2
1.3.2 Objetivos Específicos	3
2 REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Controladoria	3
2.1.1 Conceito de Controladoria	4
2.1.2 Missão da Controladoria	4
2.1.3 Controller	4
2.1.4 Breve História da Controladoria	6
2.1.5 Função da Controladoria	6
2.2 BSC – Balanced Scorecard	7
2.2.1 Conceito sobre BSC	7
2.2.2 Surgimento do BSC	9
2.2.3 Metas do BSC	10
2.2.4 As Perspectivas do BSC	10
2.2.5 Perspectiva Financeira	11
2.2.5.1 Os Três Ciclos da Perspectiva Financeira	12
2.2.5.2 Os Três temas Financeiros da Estratégia Empresarial	12
2.2.6 Perspectivas dos Clientes	13
2.2.6.1 Medidas do BSC para Clientes	15
2.2.6.2 Participação de Mercados	16
2.2.6.3 Captação de Clientes	16
2.2.6.4 Retenção de Clientes	17
2.2.6.5 Satisfação dos Clientes	17
2.2.6.6 Lucratividade dos Clientes	17
2.2.6.7 Proposta de Valor	18
2.2.7 Perspectiva dos Processos Internos	19
2.2.8 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	20

2.2.8.1 Medidas para Funcionários	21
2.2.9 A Estratégia do BSC	23
2.2.10 Mapa Estratégico	25
2.3 A Informação Periódica Científica	26
2.3.1 Breve Abordagem Histórica Sobre a ANPAD	27
2.3.2 Abordagem Conceitual Sobre o Enanpad	27
3 METODOLOGIA	27
3.1 Infometria	28
3.1.1 Conceito de Infometria	28
3.1.2 Aplicação Técnica da Infometria	28
3.1.3 Investigação	29
4 DIAGNÓSTICO	30
4.1 A identificação do Estudo	30
4.2 O levantamento da Produção Científica	30
4.3 Produção Nacional por Ano	30
4.4 Área Temática de Maior Relevância	30
4.5 A Colaboração Entre os Autores	34
4.6 Pesquisadores e Trabalhos Produzidos	34
4.7 Análise da Metodologia Utilizada	35
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	42

1 INTRODUÇÃO

O BSC, *Balanced ScoreCard*, é um instrumento de gestão empresarial criado por Kaplan e Norton, os quais viam a necessidade da criação de uma nova ferramenta que fosse mais eficaz no planejamento, que realmente pudesse atender e avaliar as necessidades das empresas. O sucesso do BSC se deve principalmente por sua simplicidade, aliás, um dos fatores propulsores é sua facilidade de implantação.

Hoje o BSC é utilizado em diversas organizações, como empresas, municípios, estados e até entidades filantrópicas. Pensando nisso, para atender a este estudo, dando enfoque ao tema, é usado como objeto de pesquisa o periódico do *ENANPAD* dos últimos 10 anos sob o ponto de vista infométrico, este periódico é um resultado do encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e *Pesquisa em Administração*, que é o maior evento da administração e envolve professores, pesquisadores, profissionais da área contábil e administração e também pós-graduandos. O evento abrange 10 divisões acadêmicas divididas em 29 áreas temáticas, sendo realizado anualmente em diferentes cidades no Brasil. O presente estudo mostra como o BSC tem sido abordado nas pesquisas, por exemplo, a estratégia em organizações, ensino e pesquisa em contabilidade e a busca do conhecimento gerado através das mais diferentes experiências.

1.1 Problema da Pesquisa

Desde a criação do *Balanced ScoreCard*, ocorreu uma busca incessante de interesses de administradores de empresas por esta ferramenta de gestão e isto tem sido muito abordado em simpósios, congressos e estudos. Os pesquisadores produzem muita informação a respeito, mas não há o panorama da área ou seja:

- a) Quais as principais áreas temáticas dos pesquisadores?
- b) Quantos artigos foram publicados de modo isolado e em co-autoria?
- c) Quais são as tendências metodológicas dos pesquisadores?
- d) Quais divisões acadêmicas predominam nas publicações?

Todos os questionamentos podem ser resumidos em uma única pergunta:

Como a produção científica aborda o BSC no periódico ENANMPAD dos últimos 10 anos ?

1.2 Justificativa

A realização desta monografia foi motivada por proporcionar um estudo da abordagem do BSC pelos pesquisadores do Brasil, bem como diferentes correntes de pensamento. Isto é de fato de suma importância, pois o ENANMPAD deve ser tratado como um direcionador, ou melhor, uma corrente de formação de opinião a respeito do tema, pois existem muitas ferramentas de controle e planejamento estratégicos e o BSC tem se mostrado eficaz e eficiente no processo de planejamento estratégico, gerando valor para empresa. Exemplificando o que se diz, os relatórios contábeis ou financeiros, tal como Balanço Patrimonial ou Receita de Vendas, tão importante para fins contábeis, mas deixam a desejar num processo de planejamento empresarial, pois apenas demonstram números estáticos e algo que aconteceu no passado, mas para fins fiscais tem se tornado cada vez mais importante e que não podem proporcionar um planejamento futuro, não podem melhorar os processos decisórios e o planejamento estratégico.

Este estudo pretende mostrar que diferentes pesquisadores das mais diversas áreas temáticas abordam um mesmo assunto de maneira diferente, proporcionando resultados num trabalho que irá beneficiar aqueles que buscam na pesquisa um estudo sobre o tema.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar, nos últimos 10 anos, como os pesquisadores têm abordado o BSC no periódico da *EnAnpad* entre os anos de 1998 e 2007.

1.3.2 Objetivos Específicos

Têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar no periódico da *EnAnpad* como os pesquisadores abordam o BSC;
- b) Mostrar a partir da análise infométrica como os pesquisadores abordam o tema;
- c) Analisar qual a metodologia preferida dos pesquisadores;
- d) Constatar o grau de relevância do BSC para os Pesquisadores;
- e) Constatar o número de trabalhos produzidos;

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Controladoria

Oliveira (1998) diz que controladoria surgiu da necessidade de obter um maior controle sobre uma organização, pois os recentes avanços tecnológicos, a evolução da ciência e o principal fator de todos que é o surgimento de grandes empresas, com suas filiais, sucursais, escritórios, etc., implicou na idéia de se ter um controle eficaz dentro de uma organização, sendo assim, surgiu a idéia do controlador ou usualmente chamado *controller*. Pois o próprio Oliveira (1998, p, 15), descreve que

a controladoria tem como principal desafio a constante avaliação das decisões tomadas pelos gestores, nos diversos níveis, e, como consequência, emitir opiniões em relação ao desempenho das variadas unidades administrativas e operacionais da empresa

Pois na visão de Peixe (2002, p. 29) a controladoria

serve como órgão de coordenação e controle de cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa.

2.1.1 Conceito de Controladoria

A Controladoria é uma área da contabilidade que controla o processo de planejamento e orçamento como procedimento de análise de suas funções. Segundo Oliveira (1998, p. 28) “a controladoria é um órgão de linha e como tal responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros”. Pois Mossimann, Alves e Fisch(1993) diz que a controladoria é um conjunto de teorias e informações com princípios bem definidos.

Já Oliveira (1998), trata a controladoria como simples instrumento de controle empresarial, sendo um dos principais instrumentos de gestão para se ter o domínio da empresa.

2.1.2 Missão da controladoria

Figueiredo e Caggiano (1997 p. 83), explanam que “A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. A continuidade é um princípio contábil de grande relevância para a ciência contábil.

2.1.3 Controller

O *Controller* ou Controlador é um profissional que atua como um órgão de *staff* ou assessoria que se apóia num sistema de informações, sendo responsável

pelo cumprimento de planos do processo de gestão, com a finalidade de ajudar os gestores, com informações suficientes para a melhor tomada de decisão. Segundo Oliveira (1998, p. 22) “o controller deve ser um profissional de alto nível na empresa”, seu papel muda de empresa para empresa, por exemplo, uma pequena empresa o controller é o próprio proprietário desta, pois este faz o controle de sua produção, faz ajustes financeiros, toma decisões baseadas em fatos ocorridos dentro de sua estrutura empresarial, avalia o desempenho de sua empresa, coordena o trabalho de seus funcionários, etc. portanto, esta também é a responsabilidade de um *controller* numa grande empresa. O *controller* também pode atuar como responsável por alguns controles internos, nos diz Almeida(2003, p. 63), que “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis”, então, um *controller* exerce um papel fundamental no desenvolvimento empresarial, senão, dizer de grande relevância.

Pois Peixe (2002, p. 31) revela o controller desta forma:

o controlador é algo mais do que o contador e algo menos que um diretor. Além de sua responsabilidade por coletar dados, o controlador também pode ser responsável pela análise dos dados, por salientar seu significado à administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Portanto, o controlador não toma decisões, mas oferece opções aos gestores para que estes decidam de acordo com suas competências e habilidades gerenciais.

Peixe não estava querendo afirmar que o contador é menos importante num complexo organizacional que um controller, sua afirmação se baseia no fato de que um bom controller deve ter uma base sólida em conhecimentos contábeis, também não é um diretor, já que este último é quem deve tomar as decisões, mas pois o próprio Peixe (2002, p. 172) salienta:

.. o controller seria responsável pelas seguintes áreas, dentre outras:

- Contabilidade geral.
- Contabilidade de custos.
- Contabilidade patrimonial.
- Orçamentos.
- Auditoria interna...

Peixe enfatiza ainda que

A segunda forma de atuação do controller, e mais correta para muitos, é como um órgão de staff, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função básica é garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim, sua compilação, síntese e análise.

No moderno conceito de Controladoria, o controller não faz controle algum em termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento.

...Verifica-se que, neste caso, o controller precisa ser um profissional generalista, altamente qualificado, que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa garantindo sua exatidão e permitindo que cheguem aos interessados dentro de prazos adequados, bem como que a alta administração somente receba as informações que forem úteis à tomada de decisões.

Para Peixe (op. cit.) ter uma base sólida em conhecimentos contábeis não é suficiente, este deve também ter conhecimento avançados em administração de empresas, em ciências da informação, resumidamente como o próprio Peixe diz com a expressão citada acima “..generalista...”, não significando necessariamente que o controller seja um profissional com bacharelado em ciências contábeis, pois não existe no Brasil um órgão regulamentado ou que seja fiscalizador da profissão para o controller, apenas estes não podem fazer a escrituração dos livros contábeis obrigatórios, que são atributos exclusivo de um profissional contabilista conforme decreto-lei 9.295/46 art. 25. Os *controllers* transformam as informações contábeis em informações úteis para a administração.

2.1.4 Breve História da Controladoria

A controladoria surgiu nos Estados Unidos em meados de 1900 com a demanda de grandes corporações em se realizar controles rígidos em seus sistemas. Com grande número de empresas se formando e se expandindo, houve a necessidade de centralizar o controle dos negócios. Os primeiros *controllers* foram contadores, pois os mesmos tinham uma visão mais ampla das dificuldades da empresa e também por serem subordinados à presidência.

2.1.5 Função da Controladoria

A informação gerada é a principal função da controladoria, pois qualquer empresa necessita de uma fonte segura para a tomada de decisão e a avaliação do desempenho dos diversos setores dentro da empresa. Oliveira (1998, p. 27), afirma

“que a controladoria, no contexto da administração financeira, serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa”, sendo assim, auxilia o alto escalão na tomada de decisões.

Peixe (2002, p. 176), nos ensina que

A organização da controladoria deverá estar bem definida no contexto da entidade para que não haja conflito de responsabilidade e autoridade. A tecnologia disponível no mercado da informática está disponível para agilizar o processamento de dados, transformando estes em informações, no qual o setor deverá ser estruturado para dar suporte.

Um aspecto que se verifica de suma importância na organização da controladoria é a segregação de funções de registro que deverão ser separadas das funções de investigação da análise de desempenho. Os serviços de auditoria deverão ser agrupados num departamento à parte. Uma das suas funções é elaborar estudos de caráter investigativos e assumir os contadores públicos (fiscais) nas auditorias especiais ou anuais.

Pois o mesmo autor citado acima afirma que “...a função importante do *controller* estará validando os objetivos da organização pela utilização eficiente dos recursos disponíveis”.

2.2 BSC - Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard*, modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton, tem com foco transformar a estratégia em um processo contínuo através da utilização de medidas de desempenho, alinhar a organização com a estratégia e fazer com que todos façam parte desta. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

2.2.1 Conceito sobre BSC

Segundo Costa (2006), BSC é simplesmente um sistema de controle gerencial, que nas próprias palavras do mesmo autor (2006, p. 11), afirma

...BSC é uma particular maneira de tratar da definição e da disposição: (1) das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa (mapa

estratégico); e (2) dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental).

Esse pensamento nos força a entender que o cumprimento da estratégia, traduzido num mapa estratégico, é um dos focos no qual o BSC se deve atentar e a respectiva gestão empresarial (quadro 1) que baseada neste mesmo mapa deve-se alinhar com planejamento estratégico. Já na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 19) “... é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho do passado”.

Já Espejo (2004, p. 48) afirma a respeito do BSC “Este instrumento nada mais é que um processo sistematizado de esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, comunicação e estabelecimento de vinculações como recompensas para medir o desempenho organizacional, planejamento e fixação de metas e realização de feedback e aprendizado estratégico.”

BSC DA EMPRESA: Temas, Objetivos e Indicadores

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores
FINANCEIRO		
Crescimento rentável	F1. Aumentar a lucratividade	Lucro líquido/Receita Bruta
	F2. Aumentar as vendas	Receita Bruta
	F3. Expandir a Rede	Número de Lojas
	F4. Maximar lucratividade das mesmas lojas	% crescimento da receita bruta novas lojas
CLIENTES		
Excelência Operacional	C1. Aumentar a participação de mercado	Participação de mercado
	C2. Encantar clientes pela excelência operacional	Preço PM/Preço concorrência
Inovação e Conveniência	C3. Prestar serviços com inovação e conveniência	Pesquisa de mercado
Relacionamento	C4. Surpreender clientes através de ações de relacionamento	Pesquisa de mercado
PROCESSOS INTERNOS		
	P1. Implementar posicionamento de mercado adequado para cada praça.	% Custo Merc. Vend. por praça

	P2. Aumentar a produtividade operacional da loja	Receita Bruta/empregado
APRENDIZADO E CONHECIMENTO		
Liderança	A1. Captar desenvolver e reter os melhores talentos.	% de posições com backups
Cultura	A2. Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente.	Pesquisa de clima organizacional

FONTE: Adaptado de BSC da empresa Pague Menos (Santos e Castro, 2007, p. 11)

Quadro 1 – BSC com temas, objetivos e indicadores

2.2.2 Surgimento do BSC – Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* foi concebido de um estudo chamado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que foi realizado ao longo de um curto período e motivado pela crença de que os indicadores contábeis não eram suficientemente seguros para gerar medidas de desempenho organizacional e gerar um valor futuro para a empresa, pois havia necessidade de se aprimorar os sistemas gerenciais ultrapassados e inadequados para suprir a nova realidade existente e moderna, pois em meados da década de 90 o mesmo Kaplan e Norton se reuniram num período pequeno de tempo com várias empresais na qual o principal tema discutido era o que poderia ser melhorado quanto aos aspectos financeiros e não financeiros das entidades envolvidas, já que os sistemas tradicionais de medição como a contabilidade e os indicadores financeiros com o Roi, Eva, etc., haviam se tornado obsoletos num ambiente moderno e competitivo do mercado empresarial e não geravam valor futuro, apenas indicavam o que havia acontecido com as empresas. Numa destas reuniões uma empresa apresentou um scorecard com medidas não financeiras o qual foi aperfeiçoada e aprimorada e desta forma transformou-se no que segundo Kaplan e Norton (1997) chamaram ou atribuíram de “Balanced Scorecard”, hoje o BSC conta de um escopo bem definido do que era e já atrelado as 4 perspectivas, as quais veremos mais adiante e naquela época muitas empresas se animaram em implantar

um balanced scorecard e se ofereceram para testa-lo. Passados alguns anos Norton que era um dos executivos da empresa Renaissance Solutions, Inc., empresa de consultoria em BSC, aliou-se a outra empresa a Gemini Consulting, nais quais em experiências verificaram uma relação direta das diversas medidas com a estratégia, e muitas empresas deixaram de entender o BSC como um simples medidor de desempenho, transformando-o em um sistema gerencial, no qual pudessem se agregar e confiar.

Através destas reuniões com empresas que aconteceram nos Estados Unidos em meados de 1990, o BSC se transformou no poderoso instrumento ou ferramenta gerencial e Kaplan e Norton puderam realmente consolidar de forma clara o que o BSC haveria de ser e o que realmente que significava o BSC.

2.2.3 Metas do BSC – Balanced Scorecard

Segundo Kotler (1998) os objetivos específicos podem ser medidos através de forma quantitativa e podem ser em termos de abrangência e tempo, coerentes entre si atingindo assim uma meta. De outra forma, a meta é o fim de uma determinada ação, pois um dos atributos do BSC é que através de um mapa estratégico existam quatro perspectivas que devam ser interligadas através de uma relação de causa e efeito, sendo assim a meta do BSC é ser uma ferramenta de alinhamento estratégico (COSTA, 2006).

2.2.4 As Perspectivas do BSC

A principal ícone do Balanced Scorecard está nas suas perspectivas. Esta é a chave principal deste sistema que se transformou numa ferramenta gerencial de grande utilidade para os gestores de empresas.

Esta está desdobrada em: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, na realidade elas estão interligadas entre si, com diz Kaplan e Norton (1997, p. 131)

“Os objetivos estabelecidos na perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard”

2.2.5 Perspectiva Financeira

A importância de que a perspectiva financeira exerce sobre a empresa, dentro do plano do BSC é de que ela seja de importância fundamental para os resultados econômicos empresariais, principalmente a lucratividade, pois segundo Costa (2006, p. 26) “As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas”, não longe disto Kaplan e Norton (1997), revelam que um dos escopos da perspectiva financeira, deve-se atentar para que o fato de um objetivo financeiro tenha sucesso e que apesar deste não ser igual para todas as áreas de negócios, pois cada uma destas possui uma temática financeira exclusiva e bem diferente uma das outras, além-se ao fato de vital importância de que os executivos estabeleçam metas financeiras, cada qual em sua área ou escopo de negócio. Já Quandt e Jaeger (2007, p. 5) afirmam que a perspectiva financeira também

Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard.

Também há de se perceber que o fator tempo mostra sua forma de agir no planejamento estratégico, pois segundo HERZOG (2004) o empresário no desespero de ter lucros imediatos estrangula o que foi planejado para longo prazo, às vezes atropelando planejamentos estratégicos minuciosos, que certas vezes testam a paciência daqueles que o usufruem, já que um dos escopos do BSC é o de um planejamento de longo prazo.

2.2.5.1 Os Três Ciclos da Perspectiva Financeira

Há pelo menos três fases de um ciclo que a empresa deva passar conforme Kaplan e Norton (1997, p. 50): “Crescimento; Sustentação; Colheita”, a primeira fase crescimento mostra que a empresa tem potencial para se diferenciar num mercado competitivo, devendo alocar recursos consideráveis para poderem se desenvolver, na segunda fase sustentação como o próprio nome diz há necessidade de uma sustentabilidade para se manter no mercado, devendo atrair investimentos para uma melhor geração de negócios e a fase da colheita que nada mais é que o resultado das outras duas fases, um bom objetivo e planejamento resulta em bons resultados, mas cada fase com objetivos e metas diferentes.

2.2.5.2 Os Três Temas Financeiros da Estratégia Empresarial

Dentro de cada fase Kaplan e Norton (1997, p. 54), explicam que

existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: Crescimento e mix de receita; Redução de custos/melhoria de produtividade; Utilização dos ativos/estratégia de investimento”,

o crescimento e mix de receitas como diz seria o acréscimo de faturamento, pois uma redução de receitas ou estagnação desta pode significar que algo está indo muito errado. Existem diversas medidas que demonstram um aumento no mix de receita, tais como: Fatia em participação do mercado, novos mercados e clientes, etc. Já a redução de custos é um desafio para as empresas, pois a tendência de investimentos e gastos tendem a aumentar, muitas vezes utilizados de forma ineficiente e ineficaz, por isso da preocupação de redução de custos e aumento da produtividade da receita, pois um aumento desta pode compensar, talvez, eventuais custos, há também que considerar uma melhora na relação do relacionamento com clientes no que tange a comunicação com estes, por isso há empresa deve adotar meios que facilitam o feedback com estes, sempre se preocupando com redução de custos, tendo como base isto Kaplan e Norton (1997, p. 60) afirmam que

... objetivos de redução dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalançados, no scorecard, com outras medidas, como a capacidade de

atendimentos aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos, não interfira na realização de objetos, importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos,

mas o mais interessante destas fases é a utilização dos ativos, pois uma utilização eficaz de recursos em estrutura geram boas performances financeiras favoráveis à empresa com base nisto podemos verificar que o BSC tem capacidade de aliar os seus processos a diversas operações dentro de uma empresa de modo eficaz e eficiente (KAPLAN E NORTON, 2000).

No quadro 2 podemos ter uma ampla visão das fases em contrapartida das áreas temáticas.

Temas Estratégicos				
Estratégia da Unidade de Negócios		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos. Serviços e clientes.	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas). P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo. Vendas cruzadas. Percentual de receita gerado por novas aplicações. Linhas de produtos.	Custos versus custos dos concorrentes. Taxas de redução de custos. Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa). ROCE por categoria-chave de ativo. Taxas de utilização dos ativos.
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno. Rendimentos (throughput)

Quadro 2 – Temas versus Estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

2.2.6 Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (2000) a perspectiva dos clientes nada mais é do que identificar qual ou quais mercados se deseja buscar. Uma busca correta daquilo que se procura atingir traz resultados essenciais na política da missão e visão da empresa, permitindo um alinhamento das medidas não financeiras e

financeiras à capacidade de fidelidade dos clientes. Já quase idêntica definição dos clientes tem Quandt e Jaeger (2007, p. 5), que

Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Com a recente alavancagem e modernização dos sistemas de informação, a busca de novos mercados e a preocupação em manter os clientes passa pelo crivo de oferecer melhores produtos ou serviços, pode-se imaginar e crer que as empresas tem que buscar a primazia de ser a melhor entre todas as outras, pois Kaplan e Norton(1997) enfatizam a necessidade de que as empresas devem oferecer produtos e serviços que sejam de grande valor para os clientes.

Num mundo globalizado existem também mercados com características próprias, muitas das vezes até de ordem religiosa, por isso o BSC oferece um escopo em que qual o segmento se deva buscar dentro um determinado mercado e é aí que a estratégia mostra qual mercado se deva buscar, muitos empresários preferem dar ênfase a uma determinada classe de consumidores, às vezes muitos destes pairam na idéia de que tudo deve continuar como está.

Muitas das vezes clientes e fornecedores trabalham juntos em decisões que parecem serem mais adequadas quando tratadas de forma individual, como por exemplo, a redução de custos, muitas das vezes estas reduções de custos fazem com que as empresas revejam suas estratégias, muitas vezes entrando em conflito com o maior objetivo de todas as empresas é o lucro, pois este poderia sumir devido ao aperfeiçoamento de melhorias em processos e sabe-se sobremaneira que o lucro é a razão de qualquer empresa existir.

Quanto a perspectiva do cliente, Muraro (2004, p. 28) nos transmite que

O propósito da perspectiva do cliente no BSC é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos da lucratividade que é capaz de gerar.

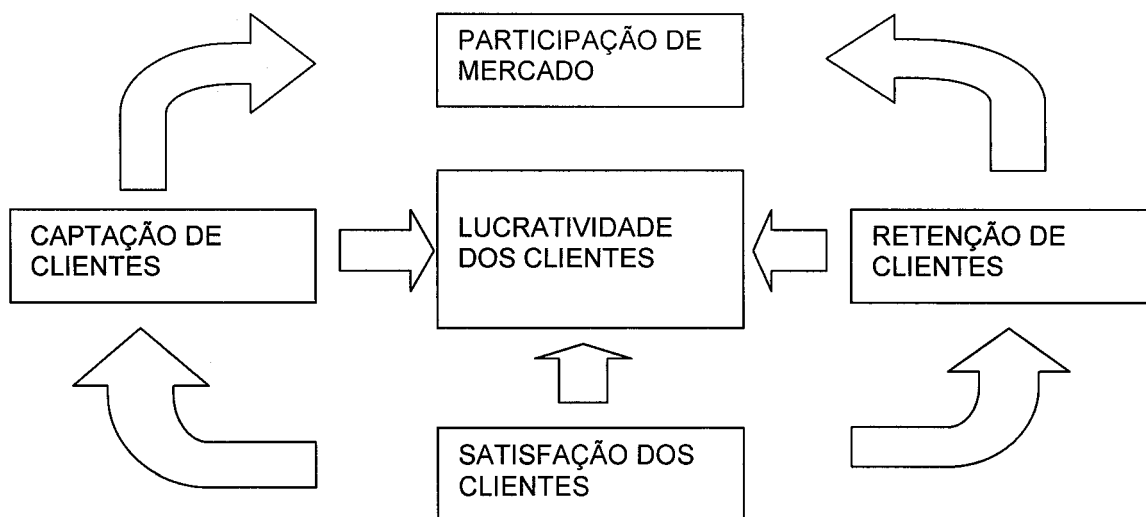
Pois o mesmo Muraro (2004, p. 30) afirma que

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais elas desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes

– satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

2.2.6.1 Medidas do BSC para Clientes

Quase tudo que existe pode ser medido, por isso segundo Kaplan e Norton (1997) diz que os indicadores das medidas do cliente são: Participação do mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; lucratividade de clientes, isto pode ser demonstrado num sistema figura 1.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de

	acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p. 72

FIGURA 1 – A correlação entre lucratividade e Clientes

2.2.6.2 Participação de Mercados

A participação de mercados segundo Kaplan e Norton é bastante simples, desde que se conheça com qual se quer trabalhar e as ferramentas de coletas e os materiais sobre informações desses mercados é bastante ampla no mercado. Os referidos autores (1997, p. 73) afirma que “Depois de selecionar segmentos específicos de clientes ou mercado, as empresas podem adotar ainda uma segunda medida da participação de mercado: a participação na conta total de negócios desses clientes” nota-se que é dado a forma de opção de poderem adotar ou não esta segunda medida, tornando o processo bem democrático.

2.2.6.3 Captação de Clientes

As empresas buscam através de formas variadas conquistar clientes, seja na redução de preços, prazos dilatados de pagamento de duplicatas, brindes, melhoria no atendimento, mas o que o BSC exige que essas fontes sejam expressas em medidas ou percentuais, segundo Kaplan e Norton (2000) tais como feedback de respostas, custo por cliente, contatos efetuados, a importância disto se deve ao fato que uma empresa sem clientes não existe.

2.2.6.4 Retenção de Clientes

A retenção dos clientes demonstra o quão importante para uma empresa está em manter uma relação eficaz e eficiente com seus clientes. O fluxo contínuo de transações comerciais leva a crer uma valorização do cliente e uma fidelidade deste com a empresa, mas deve-se ater ao fato que não basta só isso, pois Kaplan e Norton (1997, p. 74) alertam que

muitas empresas medem a fidelidade destes clientes pelo percentual de crescimento de negócios valorizam medições de fidelidade importantes tais como o percentual de crescimento dos negócios entre eles.

2.2.6.5 Satisfação dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 74) “indicadores de satisfação dos clientes fornecem feedback sobre o desempenho da empresa”, tamanha importância para as organizações, pois a indicadores positivos podem reter clientes com alto grau de fidelidade. Uma das formas de medir a satisfação dos clientes, segundo os autores citados acima, é através da pesquisa de satisfação, pois fornece feedback a diversos profissionais dentro de uma empresa do que ocorre com aqueles.

2.2.6.6 Lucratividade dos clientes

Kaplan e Norton (1997, p. 75), afirmam impetuosamente que

“o sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. É claro que uma das maneiras de ter clientes extremamente satisfeitos (e concorrentes aborrecidos) é vender produtos e serviços a preços muito baixos.”

a preocupação destes é em mostrar que os clientes obtenham lucro, ficando satisfeitos, e que segundo aqueles, às vezes é impossível atender com lucratividade. Há necessidade de se também medir o volume de negócios e a lucratividade desses, Uma ferramenta citada pelos mesmos é o ABC, segundo Martins(2006, p. 87) “o custeio baseado em atividades, conhecido como ABC (Activity-Based

Costing), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos...”

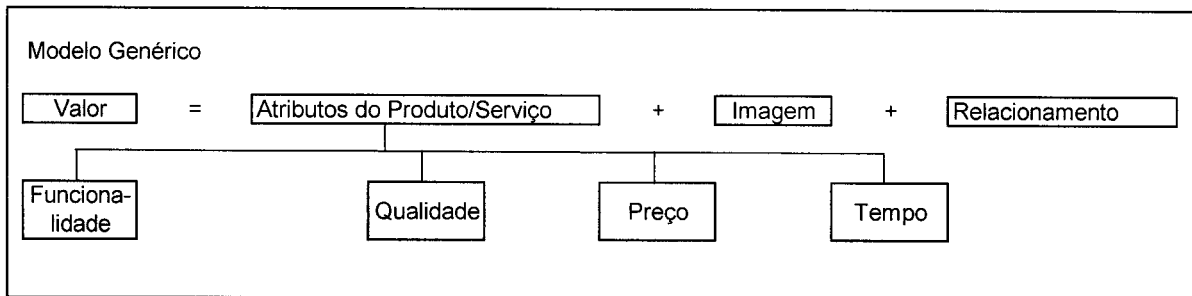
Há necessidade de se também medir o volume de negócios e a lucratividade desses, e que Kaplan e Norton (1997, p. 76) dizem que

se a estrutura de preços não for uma opção viável, o sistema ABC manterá a unidade de negócios informada sobre relacionamentos não lucrativos. Assim será possível identificar os aspectos dos processos-chave de entrega do produto ou serviço que precisam passar por uma reengenharia ou redesenho, de modo que as exigências possam ser atendidas com rentabilidade.

2.2.6.7 Proposta de Valor

Um bom fornecedor não deve ser somente aquele que vende seus produtos e serviços em grandes quantidades ou volumes, pois num mundo empresarial e industrial com grande concorrência entre si, faz do BSC um ferramenta benéfica para fornecedor e cliente, sendo assim Kaplan e Norton (1997, p.77) nos mostram que “As propostas de valor apresentadas ao clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo...”, se propostas de valor são geradas, há finalidades concretas em preservação de negócios, o que é bom para ambos os lados. Isto é algo muito bom do BSC, não só se preocupar com a empresa, mas também dar feedback do que seus clientes ou fornecedores precisam para ficarem satisfeitos. Mas os mesmos autores citados acima afirmam de modo concreto e bem definido que deve-se entender as medidas para que medidas sejam transformadas em valores

Existem atributos comuns a todos os scorecards, os quais são: produtos/serviços; relacionamento com os clientes; imagem e reputação, a figura 2 sintetiza o que se pode atribuir a um valor, ou seja, funcionalidade, qualidade, preço e tempo, todos estão tem correlação direta com os atributos do produto e imagem e relacionamento possuem uma relação indireta com produtos e serviços, mas tudo resulta em valor.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79)

FIGURA 2 – O atributo de valor na empresa.

2.2.7 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton(2000) os tradicionais sistemas de medição abrangem somente fazer com que o nível de operacional da empresa melhore, já o BSC dá uma ampla vantagem em relação ao que é tradicional, pois projeta uma cadeia de valores desde a idéia de um novo produto até a pós venda deste produto ou serviço, muitas vezes o tradicional se atém em relatórios que não traduzem uma visão mais ampla do que se quer, o mesmo autor (1997, p. 99) enfatiza que

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para as perspectivas dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

As empresas buscam a excelência dentro dos seus processos de negócios e a continua melhoria de seus controles internos, muitas vezes os processos tradicionais estão atrelados ao comportamento organizacional, arraigados em todo o complexo empresarial, acuadas em pensamentos de que isto foi assim e continuará sendo sempre, também afetando a possibilidade de que algo a melhorar a estratégia seja feito, por isso Costa (2006, p. 33) diz que

as empresas costumam monitorar e melhorar os processos existentes, mesmo quando isso não é estratégico. O ganho de produtividade, freqüentemente, é um objetivo em si mesmo. O BSC rompe essa lógica. Os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização.

rompendo esse tradicional processo grotesco que muitas empresas insistem em cultivar e manter, define-se que algo só pode ser relevante se realmente for de vital importância na organização, por isso o BSC desfaz isso, traduzindo perfeitamente o foco dos processos internos e realiza os objetos das perspectivas financeira e clientes.

2.2.8 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O aprendizado está arraigado na cultura humana, desde um simples ser humano, quando da necessidade de se freqüentar uma escola, até uma empresa que busca no conhecimento obter alguma vantagem competitiva, por isso Kaplan e Norton (1997, p. 131) dão o respaldo de qual seria a finalidade da perspectiva do aprendizado e crescimento em seus scorecards, pois "... desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento operacional", a importância disso se deve ao fato que muitas empresas se preocupam muito com a suas finanças, deixando que fatores de busca de resultados em outras áreas fiquem de foro do escopo de objetivos, principalmente em medidas não financeiras, não que as finanças sejam desprezáveis, pois esta faz parte de uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, pois os mesmos autores afirmam:

Empresas que apresentam condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização acontece por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.

Percebe-se que as perspectivas são a viga mestre para o sucesso da estratégia empresarial, uma está entrelaçada com a outra, pois o mesmo Kaplan e Norton (2000) de maneira simples explicitam que a perspectiva depende muito da habilidade dos empregados de uma empresa e que a capacidade destes conforme e está acoplada a larga experiência que eles possuem na consecução do scorecard em várias empresas compeliu para que surgissem três categorias principais para a perspectiva em escopo "capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento". (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 132).

Costa(2006, p. 35) diz que

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. A implantação de um BSC permite identificar eventuais defasagens entre as capacidades das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa. Assim, devem-se analisar as decisões sobre treinamentos, pacotes de informática e modelos de gestão sob o ponto de vista da relevância da contribuição que darão para o cumprimento da estratégia.

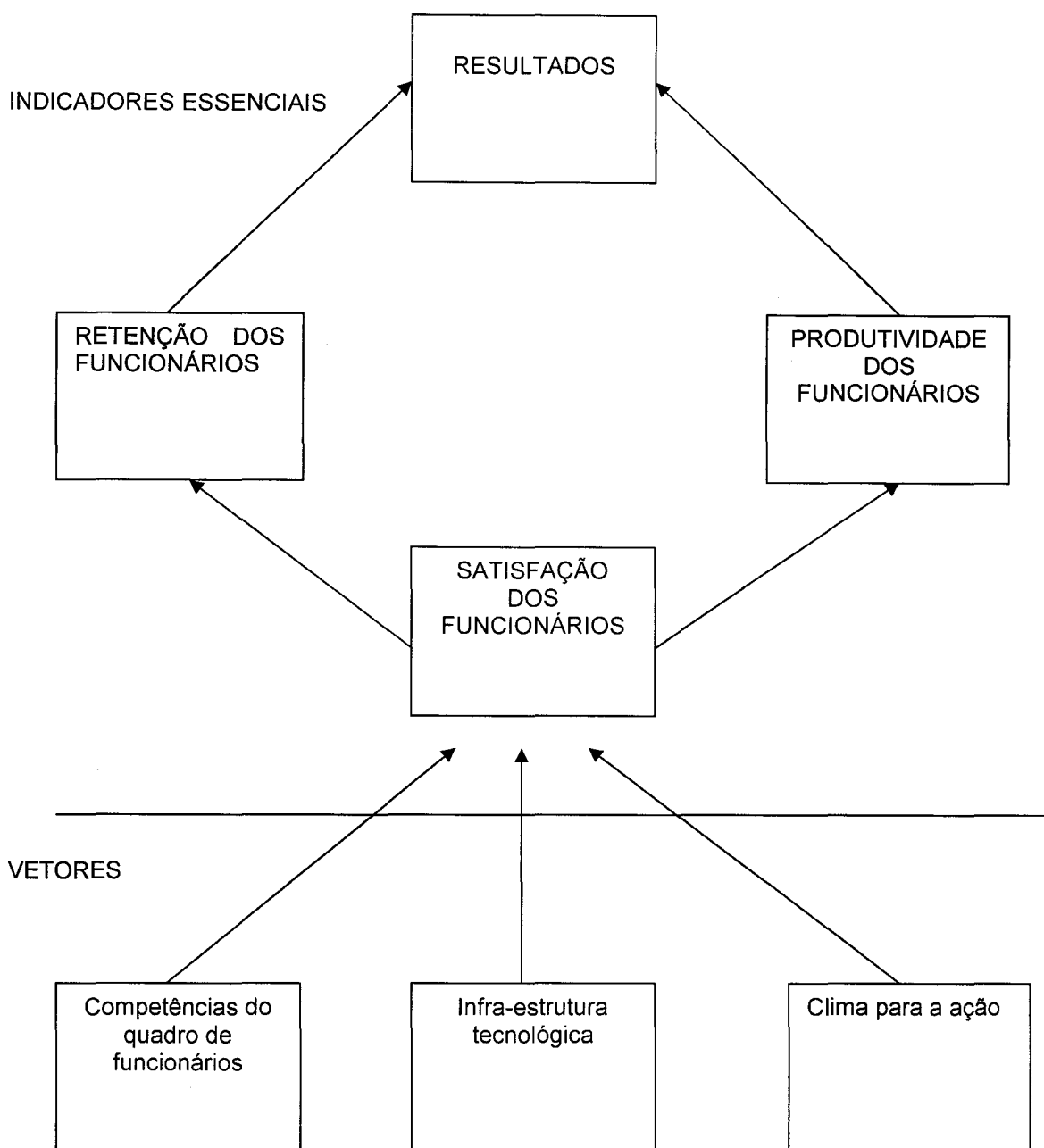
Acredita-se que a motivação dos funcionários é importante para o sucesso empresarial, Os funcionários devem ser valorizados, treinados e capacitados, com a rotina do dia a dia do trabalho, o trabalhador se tornou quase um autômato, mas afirmam que se deve deixar para trás o modelo ultrapassado de se enxergar os colaboradores, é preciso criar capacidade laborativa mais eficiente, no qual o funcionário atinja os objetivos da empresa o qual trabalha. (KAPLAN E NORTON, 1997)

Vemos que os trabalhadores conquistaram muitos direitos dos quais eram privados, posso dar como exemplo a carga horária de trabalho, antes eram comuns longas horas de jornada de trabalho, com até mais de doze horas por dia, mas os autores citados enfatizam que se deve criar capacidade de um trabalho mais eficiente, com um tratamento privilegiado aos colaboradores das empresas, para que estes dêem o *feedback* necessário, pois fazem parte da cadeia empresarial, no qual todos estão envolvidos dentro do planejamento estratégico.

2.2.8.1 Medidas Para Funcionários

Kaplan e Norton (1997, p. 134) afirmam que são três as medidas para resultados “satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários”, uma forma de visualizar melhor o que significa estes indicadores é através da figura 3. Pacheco (2002, p. 66) dá exemplos de medidas que também podem serem adotadas, pois diz que

... várias medidas não-monetárias de ativos humanos podem ser utilizadas, tais como um inventário simples das habilidades e capacidades das pessoas, a utilização de classificações e posições de desempenho individual, e análises de atitudes.



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 135)

FIGURA 3 – Indicadores e vetores para funcionários

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que os funcionários são importantes para o complexo organizacional, tal fato é que uma empresa bem estruturada tende a verificar junto a seus funcionários o nível de contentamento destes e por seqüente ajustar suas metodologias ou a forma de como aqueles enxergam estes, ou vice versa, sem deixar de pensar que uma organização também tem interesse em manter seus funcionários, pois como eles estão satisfeitos, tomando como base a figura 3

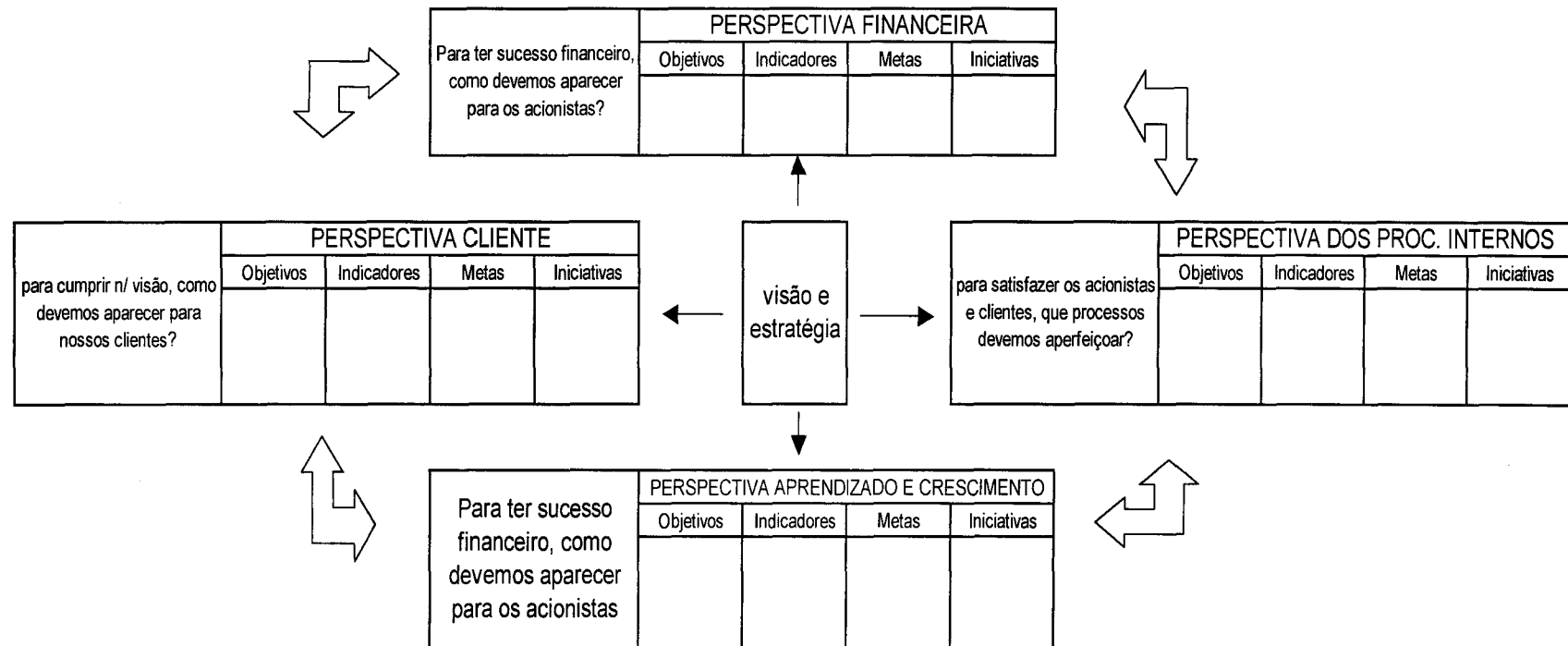
nota-se que há retenção de funcionários. Num complexo organizacional existe a preocupação crescente de que os sistemas de informações transmitam informações úteis e ágeis aos gestores, de tudo que foi planejado, para que não haja conflito com metas estabelecidas, pensando nisso, Kaplan e Norton(2000) dizem que os executivos devem alinhar sua estrutura organizacional, tecnológica e operacional com a perspectiva do aprendizado e crescimento, se isto tem falhas ou consequentemente um problema na consecução de objetivos, o remédio segundo Costa (2006, p. 35) é “necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais”, por isso dá preocupação com os referidos sistemas de informações, pois é claro que se algo não vai bem é preciso corrigi-lo, ajusta-lo a realidade da empresa. Voltando aos indicadores conforme a figura 3, estes servem somente como medida, mas o indicador de nível de produtividade, talvez o mais interessante, como o próprio nome diz mede a produtividade, Kaplan e Norton (1997) enfatizam em medir receitas, produtividade, valor agregado, entre outras, para que as empresas atinjam seus objetivos.

2.2.9 A Estratégia do BSC

A base de todos os scorecards são suas perspectivas, ou seja: financeira, a clientes, a dos processos internos e a última do aprendizado e crescimento, tendo em mente o que cada uma representa, Costa (2006, p. 11) diz que

...as qualidades e capacidades do BSC..., se cristalizam em um relatório único (mapa estratégico), que contém objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídos em quatro dimensões da gestão.

O desenho da estratégia é algo sempre em movimento de forma a aperfeiçoar o elo de ligação entre a estratégia revista e a própria estratégia cf. figura 5, porém o BSC possui 4 dimensões arraigadas em seu escopo e são estas quatro dimensões, na realidade perspectivas, que são postas num relatório ou quadro denominado mapa estratégico. Esse mapa estratégico segundo o autor supra citado diz que a estratégia, medidas, metas e objetivos refletem diretamente nas quatro perspectivas conforme figura 4.

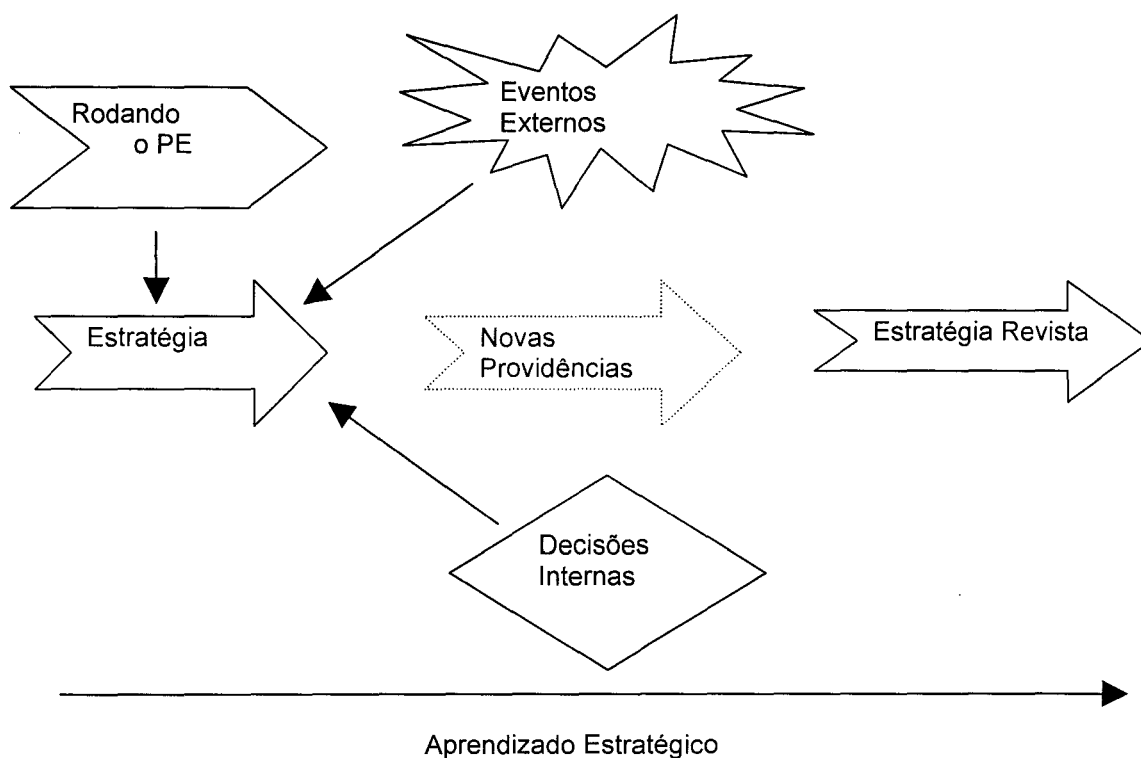


Fonte: Adpatado do quadro Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas Costa(2006, p. 14).
 Figura 4. – A visão e estratégia concorrentes com as perspectivas.

2.2.10 Mapa Estratégico

Segundo Costa (2006, p. 12)

“O primeiro passo para a implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico. O mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. O mapa estratégico é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional.”



FONTE: Dinâmica do Processo Estratégico, elaborado com base no conceito de incrementação lógica (SILVA, 2003, p. 63)

FIGURA 5 - O Processo Estratégico

Devida a importância do mapa estratégico Costa (2006) enfatiza que esta é a primeira medida a ser tomada na implantação do BSC, pois este é que exerce o poder de fazer com que a estratégica, mais precisamente, as perspectivas, se tornem em objetivos, medidas e ações. O relatório deve ser único, de preferência em uma página, facilitando o entendimento deste. Depois de feito o mapa deve-se tomar cuidado para que a sua utilização não caia em desuso, para isso os gestores repassem com cuidado o que quer em relação ao que se quer atingir.

Ainda Costa(2006), afirma que os criadores do BSC, Kaplan e Norton, colocaram alguns pontos em processos, primeiramente a principal é formular que põe em ênfase a construção da visão empresarial, uma forma de desdobrar isto, seria pelo envolvimento e comprometimento dos funcionários com o desdobramento do planos de ação. A comunicação faz parte do embasamento, para que a estratégia seja bem difundida na empresa, fazendo que as informações cheguem ao conhecimento de todos e os sistemas de recompensas sejam efetivados para que não haja desmotivação pelas partes interessadas. As ações e recursos deverão estar alinhados com os recursos humanos, processos orçamentários e de planejamento para que suportem as perspectivas, porque não devem faltar recursos para ações.

O desempenho é avaliado constantemente, para que a estratégia sofra alguma modificação necessária, Espejo (2004, p. 47) dá um sentido lógico para isto afirmando que “Assim sendo, à medida que o(s) responsável(is) pela formulação estratégica analisa(m) o ambiente constantemente, a estratégia deve ser ajustada para que a organização reaja ou seja proativa à situação vigente.”, ou seja, a estratégica é algo que sofre e deve sofrer mudanças constantes, ajustadas favoravelmente à situação da empresa.

2.3 A Informação Periódica Científica

Com a crescente evolução tecnológica atual, a comunidade científica embalada por essa crescente, busca através dos próprios meios algo que lhe proporcione uma fonte rica em informação segundo Kaplan e Norton (1997), e é pertinente o aprimoramento das bases de tais informações, tais como periódicos que

proporcionam um bom resultado e confiabilidade na busca da informação, pois esta proporciona o resultado de agregação de um acréscimo de conhecimento, conforme afirma GLOOR(2001) “Jamais tivemos tantas informações ao alcance dos dedos como hoje, mas jamais estivemos de tal forma incapazes de utilizá-las”.

2.3.1 Breve Abordagem Histórica Sobre a ANPAD

A ANPAD surgiu em 1976, segundo o próprio site oficial, com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de ensino e produção científica, abrangendo áreas de programas de associados efetivos e programas associados observadores. Os programas associados decidem o rumo da entidade, com participação ativa nas decisões e direito a voto nas assembleias ao contrário da área de programas associados observadores.

2.3.2 Abordagem Conceitual Sobre o *Enanpad*

A ANPAD é responsável pelo periódico anual *EnAnpad*, no qual consiste num evento de produção científica, de uma mesma divisão acadêmica que está subdividido em várias áreas temáticas, o qual promove um intercâmbio de professores, alunos e pesquisadores.

3 METODOLOGIA

Procurou-se identificar como o BSC é tratado pela comunidade científica, formando-se um panorama do pensamento científico, o que se está produzindo sobre o BSC, por base disto têm-se os resultados a seguir:

3.1 Infometria

Wormel (1998) diz que não existe uma adequação do que seja a infometria, já Bufrem-Prates (2005, p. 11) apenas diz que “a infometria caracteriza-se pelas práticas de mensuração dos aspectos quantitativos de conteúdo em qualquer formato”, mas nem ainda se definiu um padrão terminológico para este, sendo que muitos usam a palavra informetria, acrescido um “r”, mas Bufrem-Prates (2005), faz uma comparação das duas palavras, preferindo usar o termo sem o “r”, tal que, em seu próprio trabalho usa o termo infometria, sem o “r”. Muito se confunde com o termo bibliometria, pois Bufrem-Prates (2005) diz que este está associado com o termo biblioteca, enquanto que infometria se busca algo mais refinado, tal como a mensuração da informação da ciência, não em coleções de livros ou em coleções bibliográficas.

3.1.1 Conceito de Infometria

De acordo com Wormel (1998, p.210) “a infometria é um subcampo emergente da ciência da informação, baseada na combinação de técnicas avançadas de recuperação da informação com estudos quantitativos dos fluxos da informação”. Outro conceito bem peculiar bem definido por Bufrem-Prates (2005, p. 14) diz que “...não considera sinônimo de bibliometria ou cientometria, mas referente à mensuração do impacto do fluxo de informação em organizações sociais de práticas de produção do conhecimento”.

3.1.2 Aplicação Técnica da Infometria

Segundo Vanti (2002, p. 155) as principais técnicas infométricas são:

- “identificar as tendências e o crescimento do conhecimento em uma área;
- identificar as revistas do núcleo de uma disciplina;
- mensurar a cobertura das revistas secundárias;

identificar os usuários de uma disciplina;
 prever as tendências de publicação;
 estudar a dispersão e a obsolescência da literatura científica;
 prever a produtividade de autores individuais, organizações e países;
 medir o grau e padrões de colaboração entre autores;
 analisar os processos de citação e co-citação;
 determinar o desempenho dos sistemas de recuperação da informação;
 avaliar os aspectos estatísticos da linguagem, das palavras e das frases;
 avaliar a circulação e uso de documentos em um centro de documentação;
 medir o crescimento de determinadas áreas e o surgimento de novos temas. “

3.1.3 Investigação

A pesquisa envolve a leitura e coleta de dados na mídia que acompanha o periódico *Enanpad*, o qual serviu de base do referido estudo. Para facilitar a pesquisa, utilizou-se do CD do periódico que acompanha a revista, pois facilita a busca da informação. O CD é auto executável, pois ao colocá-lo na bandeja do leitor, o computador faz uma leitura do CD e abre um *software* denominado *Macromedia Flash Player*, que também é usado para fazer animações em *sítes* da internet. O mesmo faz uma apresentação em *slides* do que é a ANPAD, mostra informações relevantes em sua janela principal, menciona o referido periódico do ano de que trata, a data inicial e final do evento e um pequeno *menu* com as seguintes utilidades: retorno de página, avanço de página, sumário, ajuda, página inicial e saída, também há uma caixa de texto, onde digita-se o termo a ser pesquisado.

O CD é de bastante facilidade de utilização pois que ao digitar o termo pesquisado o *software* abre uma tela com a quantidade de documentos encontrados, uma lista de trabalhos encontrados e o respectivo *link* para o trabalho denominado “clique aqui”, pois ao clicar será feita a seleção e filtragem do respectivo trabalho abrindo-se na mesma janela um resumo do trabalho, o respectivo código da área, o trabalho e os respectivos autores com a respectiva área temática ou divisão acadêmica.

4 DIAGNÓSTICO

Após todos os dados tabulados chegou-se a conclusão que a produção científica do BSC alcançou expressão no *Enanpad* de 2001, sabendo-se de antemão que o BSC foi criado nos meados da década de 90 pelos os professores Kaplan e Norton, já então haviam se passado aproximadamente 10 anos. Os resultados são os mostrados a seguir.

4.1 A Identificação do Estudo

Após o levantamento do número de artigos, 29 ao todo, procurou-se a identificação do ano, título, autores, divisão acadêmica e área temática e a partir daí os dados foram tabulados em numa planilha em *Excel*. O principal foco deste estudo é a abordagem infométrica em relação ao BSC.

4.2 O levantamento da Produção Científica

Para atingir os objetivos a que se refere a esta pesquisa, o dados depois de colocados na planilha do *microsoft excel* ao qual verificou-se em qual divisão acadêmica o BSC era mais abordado, como principal fato e por ser mais relevante. Os dados foram classificados segundo a categoria de divisão acadêmica e segundo os autores.

4.3 Produção Nacional Por Ano

Os encontros promovidos pela EnANPADA (Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração) são realizados anualmente em

diferentes cidades do Brasil e visam desenvolver a difusão do conhecimento nas áreas contábil e administrativa, por isso, grande leva de pesquisadores, profissionais, professores destas áreas têm-se mostrado entusiasmados em divulgar seus trabalhos neste encontro, só para se ter idéia no último encontro realizado em 2007 foram apresentados mais de 900 trabalhos.

Não são muitos os trabalhos que abordam diretamente o BSC comparados a totalidade de artigos publicados no periódico da ANPAD, de acordo com a *tabela 1* foram realizados 29 trabalhos, nos últimos 10 anos, nos quais obtêm-se uma média de 4,83 trabalho/ano. Em 2007 os trabalhos atingiram o ápice de um total de 6, perfazendo (21%), há uma certa paridade entre os anos de 2003 e 2006, pois a média de trabalho ficou em 4. Cumpre destacar que, curiosamente, nos anos de 1998 e 1999 nenhum trabalho abordou diretamente o BSC, sendo apenas citado como referência ou algo do gênero. Em 2000 e 2002 apenas um trabalho foi apresentado em cada ano, mostrando uma aversão dos pesquisadores com relação ao tema, que ao meu ver naqueles anos ainda se tratava de um assunto recente.

Tabela 1 – A relação de trabalhos sobre BSC produzidos por ano

ano	trabalhos	% do total
1998	0	-
1999	0	-
2000	1	3%
2001	5	17%
2002	1	3%
2003	4	14%
2004	5	17%
2005	3	10%
2006	4	14%
2007	6	21%
TOTAL	29	100,00%

4.4 Área Temática de Maior Relevância

Conforme a *tabela 2* foram identificadas 12 áreas temáticas nas quais se destacaram “Contabilidade e Controle Gerencial” como a que mais produziu trabalhos no período, quase 28% (gráfico 1) do total e logo em seguida “Estratégia em Organizações” com 24%. Nisto pode se dizer que a tendência pela produção de trabalhos recaia mais na divisão acadêmica “Contabilidade” e “Estratégias em Organizações”, respectivamente com suas áreas temáticas que mais abordaram o assunto (tabela 2).

Tabela 2 – Ranking e quantidade de trabalhos produzidos por área

Área Temática	Trabalhos Produzidos
Contabilidade e controle gerencial	8
Estratégia em Organizações	7
Gestão de Pessoas	3
Contabilidade Gerencial	2
Contabilidade Gerencial e Controladoria	2
Administração Estratégica	1
Administração da Informação	1
Agregação de Valor e Agronegócios	1
Comportamento Organizacional	1
Gestão e Políticas Públicas	1
Metodologia e Análise da Informação	1
Operações Industriais e de Serviços	1
TOTAL	29

Pode-se notar pelo gráfico 1 que os trabalhos estão dispersos pelas 12 áreas temáticas citadas, sendo que o ano que mais se produziu sobre o assunto foi o de 2007 (tabela 3). Contabilidade e Controle Gerencial produziram mais trabalhos em 2004.

Tabela 3 – Tabela comparativa das áreas temáticas que abordaram o tema por ano

Área Temática	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Contabilidade e controle		1		3	4				8

gerencial									
Estratégia em Organizações		3	1	1	1	1			7
Gestão de Pessoas						1		2	3
Contabilidade Gerencial								2	2
Contabilidade Gerencial e Controladoria						1	1		2
Administração Estratégica	1								1
Administração da Informação		1							1
Agregação de Valor e Agronegócios							1		1
Comportamento Organizacional								1	1
Gestão e Políticas Públicas							1		1
Metodologia e Análise da Informação							1		1
Operações Industriais e de Serviços								1	1
TOTAL	1	5	1	4	5	3	4	6	29

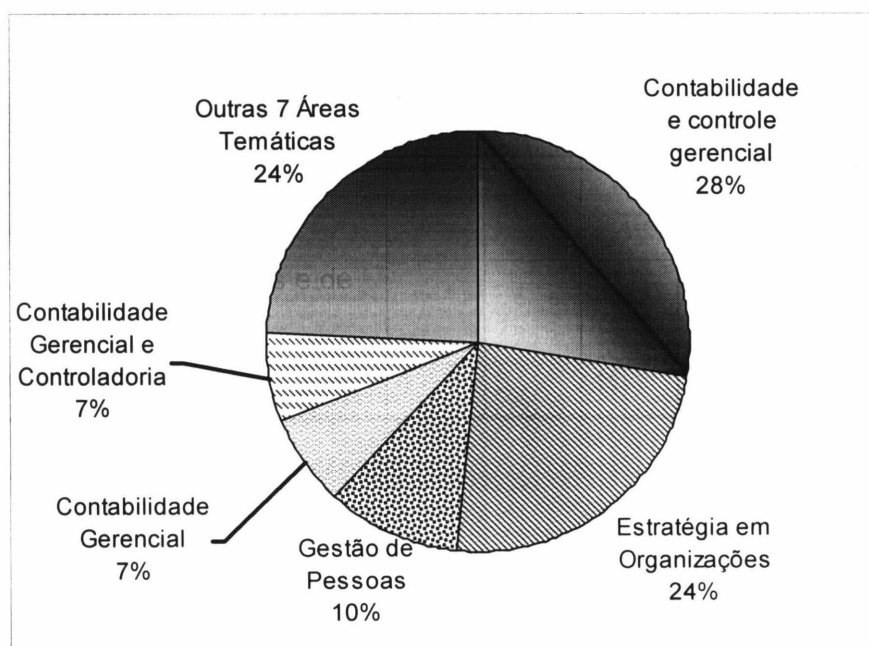


Gráfico 1 – Percentual de áreas temáticas que mais produziram

4.5 A Colaboração Entre os Autores

De todos os 61 autores que produziram o tema, apenas 4 deles apresentaram seus trabalhos isoladamente, isto nos indica que a maioria busca o trabalho em conjunto e apenas 7% de todos eles trabalharam isoladamente, vejamos o gráfico 2.

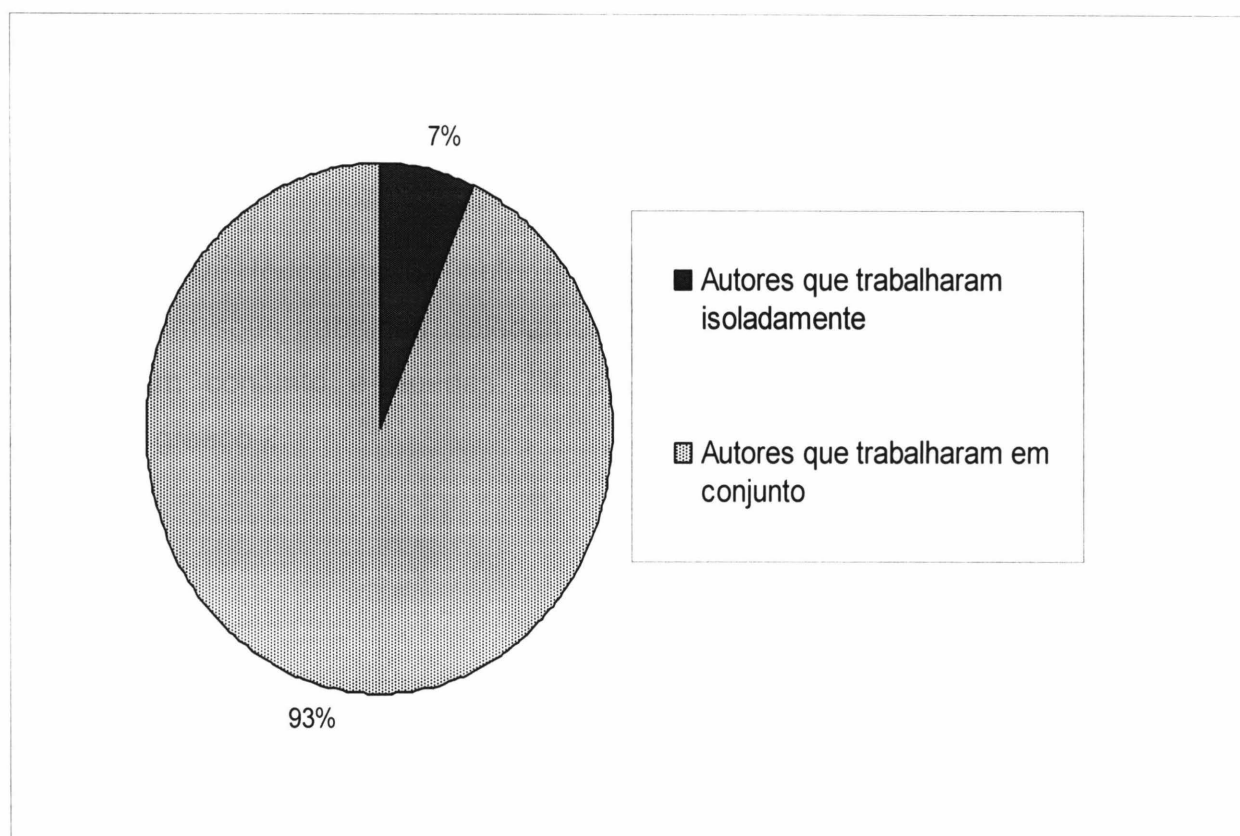


Gráfico 2 - comparativo da produção isolada em relação a produção em conjunto

4.6 Pesquisadores e Trabalhos Produzidos

Nota-se que os autores com mais de um trabalho produzido (Tabela 4), são poucos em relação ao universo de 61, mostrando que apenas 9 se encorajaram em abordar mais de uma vez o mesmo tema.

Tabela 4- Autores com mais de um trabalho sobre o mesmo assunto

Eduardo Santos Galas	3
Luiz Carlos Miranda	2
Paulo Mauricio Selig	2
Vera Maria Ponte	2
TOTAL	9

4.7 Análise da Metodologia Utilizada

Do total de artigos pesquisados (29), verificou-se conforme a *tabela 5* que a pesquisa exploratória foi a mais utilizada, perfazendo (45%) do geral, isto representa quase metade dos 29 artigos. Em seguida, vem o estudo de caso representando quase (50%) da pesquisa exploratória e (21%) dos artigos totais, conclui-se que de a tendência dos pesquisadores se atrela a pesquisa exploratória, muitos utilizaram em conjunto algumas metodologias, mas o número de trabalhos das quais discorrem são os menores.

Tabela 5 – Ranking da Metodologia utilizada

Metodologia	nº de Artigos	Percentual
Pesquisa Exploratória	13	45%
Estudo de Caso	6	21%
Pesquisa Exploratória Qualitativa	4	14%
Pesquisa bibliográfica	1	3%
Pesquisa de Campo	1	3%
Pesquisa Exploratória Descritiva	1	3%
Pesquisa Exploratória Qualitativa e Quantitativa	1	3%
Pesquisa Qualitativa	1	3%
Survey	1	3%
TOTAL	29	100%

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Transformar o BSC em informação que possa ser medida, através do que a comunidade científica vem produzindo nestes últimos 10 anos, através do periódico *Enampad*, foi o objetivo deste estudo. A base da pesquisa constituiu-se da busca de dos trabalhos através dos CD's que acompanham o periódico e traduziu-se em 29 artigos, contando com 61 autores diferentes.

A análise demonstrou que num universo muito grande de artigos, mas apenas 29 abordaram diretamente sobre o BSC. Só para se ter idéia do que isto representa é que em 2007 o periódico contou com 973 artigos de todas as áreas.

Os anos de 1998 e 1999 não apresentaram nenhuma abordagem direta sobre o BSC, talvez, digo eu, pelo fato do BSC se apresentar como algo novo, ainda pouco explorado, não encorajando os pesquisadores a se atreverem a falar sobre o assunto. É de relevância que nestes dois anos o BSC apenas foi citado como complemento ou informação de grande utilidade. O ano de 2007 foi o que mais se produziu sobre o tema.

As autorias individuais se limitaram a poucos, apenas 4, e também o número de produções por autor sobre o BSC, somou-se apenas de 9. Isto demonstra que os pesquisadores preferem o trabalho em grupo e dificilmente abordam o mesmo tema em mais de uma vez.

Também há de se ver que a área temática que mais produziu foi *contabilidade*, justamente a área que mais foi criticada nos artigos, por não gerar valor futuro das análises financeiras, ao contrário do BSC cujo escopo é o contrário.

A contribuição deste trabalho proporciona uma informação mais refinada sobre como os pesquisadores das mais diversas áreas temáticas abordam um mesmo tema. O conhecimento pode ser reaproveitado, explorando, avaliado, elaborando-se medidas de avaliação, mensuração, análises, também contribuindo para o aprimoramento do trabalho científico e podendo ser utilizado para futuras informações em bases estatísticas.

A metodologia completa de como se deve implantar um BSC numa empresa pode ser encontrada no livro da professora Ana Paula Costa, que está nas referências, assim como também está a referência de sua dissertação de mestrado

pela FEA/USP que aborda sobre BSC. É de vital importância para aqueles que buscam aprender como funciona o Balanced Scorecard que leiam estas duas obras e é claro que devam buscar o aperfeiçoamento e eficiência nos livros dos mentores do BSC Kaplan e Norton.

Sugere-se para estudos posteriores que se busque a área de atuação dos pesquisadores, quais instituições na qual pertençam, qual é o seu grau de comprometimento com o BSC e se o utilizam.

Devido a este se tratar de um trabalho sobre infometria, com raras obras literárias ou publicadas, podem surgir questionamentos diversos, pois como já visto a infometria só mensura a informação publicada, não se atendo a outros fatos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, MARCELO CAVALCANTI. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANPAD, Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/sobre_associados_programas.php> Acesso em: 22 fev. 2008. 14:37:14.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: ENANPAD. 1998-2007. Anual.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em . <<http://sijut.fazenda.gov.br/netahtml/sijut/SijutIntAsp/ATConst00.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2008.

BUFREM, LEILA; PRATES, YARA. **O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação**. Ministério da Ciência e Tecnologia. Dpto. da Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005. Disponível em <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=760&layout=abstract>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

CATÁLOGO coletivo de fontes especializados do Sistema de Bibliotecas da UFPR. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1998.

COSTA, ANA PAULA PAULINO DA. **Balanced Scorecard**: conceitos e guias de implementação. São Paulo. Editora Atlas, 2006.

COSTA, ANA PAULA PAULINO DA. **Contabilidade Gerencial**: Um Estudo Sobre a Contribuição do Balanced Scorecard. 2001. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controladoria. FEA/USP, São Paulo.

ESPEJO, MARCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI. **A Atividade Empreendedora no Ensino Superior Privado: Uma Análise do Perfil do Empreendedor Gestor e das Estratégias Utilizadas pelas Instituições Superiores Privadas das Cidades de Londrina e Maringá.** 2004. V. 1. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Londrina – UEL. Londrina. 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C.. **Controladoria Teoria e Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GLOOR, PETER. **Transformando a Empresa em e-Business: como ter sucesso na economia digital.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

HERZOG, ANA LUIZA. **Longo prazo, para já.** Portal Exame. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0813/gestao/m0054750.html>. Acesso em: 23 jun. 2008.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P.. **A Estratégia em Ação.** 19 ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Medindo o Desempenho Empresarial.** Harvard Business Review. 2. Edição, Rio de Janeiro: Campus, p. 117-194, 2000.

KAPLAN E NORTON. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios .** 13. edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2000.

LAKATOS & MARCONI, **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. Edição, São Paulo-SP: Editora Atlas, 1992.

MARTINS, ELISEU. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MOSSIMANN, CLARA PELLEGRINELLO, ALVES, JOSÉ OSMAR DE CARVALHO, FISCH, SILVIO. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

MURARO, GIANCARLO MOCELIN. **Visão do Balanced Scorecard na Organização**. 2004. v. 1. Especialização em Finanças Corporativas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2004.

OLIVEIRA, LUIS MARTINS DE. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo. Editora Futura, 1998.

PACHECO, VICENTE. **A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações**. Série Biblioteca do CRCPR. Vol. 1. Curitiba.

PEIXE, BLÊNIO SEVERO PEIXE. **Finanças Públicas**. Controladoria Governamental. 1. edição. Curitiba. Editora Juruá. 2002.

QUANDT, CARLOS OLAVO; JAEGER, ARILORE ANDREA. **Monitoração do Capital Intelectual no Setor Brasileiro de Consórcios Ancorado no Modelo do Balanced Scorecard**. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - Enanpad, 2007, Rio de Janeiro. CD-ROM.

SANTOS, ROBERTO F. DOS; SANTOS, NEUSA MARIA F. B.; CASTRO, JOÃO BOSCO B. DE. **Gestão Estratégica Para Redes de Varejo Farmacêutico**: Um Modelo Fundamento no Balanced Scorecard. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - Enanpad, 2007, Rio de Janeiro. CD-ROM.

SILVA, LEANDRO COSTA DA. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. V. 10. n. 04. p.61-73, out./dez. 2003.

VANTI, NADIA AURORA PERES. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. Ministério da Ciência e Tecnologia. Dpto. da Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=204&layout=abstract>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

WORMEL, IRENE. **Infometria**: explorando bases de dados como instrumentos de análise. Ministério da Ciência e Tecnologia. Dpto. da Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, p. 210-216, maio/ago. 1998. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=405&layout=abstract>>. Acesso em: 14 abr. 2008. Tradução de: Irati Antonio

ANEXOS

Artigo	Ano	Título	Autores	Metodologia	Empresas citadas	Área Temática
1	2000	Análise Comparativa de duas Metodologias para Elaboração do Balanced Scorecard	Fábio Walter, Antonio Cezar Bornia e Francisco José Kliemann Neto	Pesquisa Exploratória		Administração Estratégica
2	2001	O uso do Balanced Scorecard como núcleo de Business Intelligence: Um Poderoso Habilitador de Excelência das Decisões sobre Temas Qualitativos e Estratégicos da Organização Moderna	José dos Reis Gonçalves Rodrigues e Patrícia Maria Nunes	Pesquisa Exploratória	HP, Sony, Motorola, Eagle Telecom.	Administração da Informação
3	2001	Olhando para Fora da Empresa: Combinando "Balanced Scorecard" com "Supply Chain Management" para Considerar o Fornecedor na Medição de Desempenho	Luiz Carlos Miranda, José Dionísio Gomes da Silva, Rosa Fidélia Vieira Cavalcanti	Pesquisa Exploratória		Contabilidade e controle gerencial

4	2001	Marco Lógico e <i>Balanced Scorecard</i> : um Mesmo Método e uma Velha Idéia?	Maria Cecília Prates Rodrigues	Pesquisa Exploratória	Mobil, Cigna, Rockwater, AT&T Canadá, Sears.	Estratégia em Organizações
5	2001	Uma Análise Crítica da Direção da Causalidade no <i>Balanced Scorecard</i>	Eduardo Sérgio Ulrich Pace e Leonardo Fernando Cruz Basso	Pesquisa Exploratória	Sears, Rucci, Roebuck and Company.	Estratégia em Organizações
6	2001	Identificação dos Fatores que Induzem ao Uso do <i>Balanced scorecard</i> como Instrumento de Gestão Estratégica	Wilson Toshiro Nakamura e Roberto Kazuhiro Nakamura Mineta	Pesquisa Exploratória		Estratégia em Organizações
7	2002	SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um modelo de SGA que utiliza o BSC	Lucila Maria de Souza Campos, Paulo Mauricio Selig	Pesquisa Exploratória	CMA.	Estratégia em Organizações
8	2003	Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: Um estudo	Ana Carolina Miranda da Silva, Luiz Carlos Miranda, Adilson Santos Barbosa Jr	Estudo de Caso	Instituto Xingo, CHESF	Contabilidade e controle gerencial

		de caso				
9	2003	Abordagem para Construção de Sistemas de Indicadores Alinhando a Teoria das Restrições e o <i>Balanced Scorecard</i>	Luis Henrique Rodrigues, Cristiano Schuch, Luis Henrique Pantaleão	Pesquisa Exploratória	General Motors, Du Pont, Ford.	Contabilidade e controle gerencial
10	2003	Utilização da Regressão Logística para Determinar as Características das Empresas que Adotam o Balanced Scorecard	Cláudio de Araújo Wanderley, Juliana Matos de Meira, Bruno Campello de Souza	Estudo de Caso	Du Pont, General Motors.	Contabilidade e controle gerencial
11	2003	Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para a Implementação e Uso do Balanced Scorecard	Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt	Pesquisa bibliográfica	<i>British Telecommunications, Du pont, CIGNA, AT&T, Mobil, Zeneca AG, Chemical Bank, Reuters America.</i>	Estratégia em Organizações
12	2004	O Equilíbrio dos Indicadores do Balanced Scorecard: Um Estudo em Empresas Cearenses	Eduardo Santos Galas, Vera Maria Rodrigues Ponte	Pesquisa Exploratória Qualitativa		Contabilidade e controle gerencial

13	2004	Obstáculos à Implantação do Balanced Scorecard em Três Empresas Brasileiras	Diogo Santiago Pessanha, Victor Prochnik	Estudo de Caso	<i>Aracruz, Banco do Brasil, Embrapa, Eletrosul, Gerdau, Latasa, Losango, Oxiteno, Siemens, Suzano, Unibanco, Emptel, Gentia, Gruposeg.</i>	Contabilidade e controle gerencial
14	2004	Desenvolvimento e Implantação do Balanced Scorecard em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: Um caso de pesquisa-Ação em uma Instituição de Microcrédito	Marisa Ignez dos Santos Rhoden, Hélio Henkin	Estudo de Caso	<i>Portosol, BNDES.</i>	Contabilidade e controle gerencial
15	2004	Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública	Eduardo Santos Galas	Pesquisa Exploratória Descritiva	<i>Symnetics, Embrapa.</i>	Estratégia em Organizações

16	2004	A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia Suzano	Ivone Gonçalves Luiz	Estudo de Caso	<i>Suzan, Embrapa, Alcoa, Bahia Sul, Votorantim, Melpaper, Aracruz, Kablin, Ripasa, Irani.</i>	Contabilidade e controle gerencial
17	2005	Balanced Scorecard: o Discurso da Estratégia e o Controle Social nas Organizações	Ana Paula Paes de Paula, Ralph Santos da Silva	Pesquisa Exploratória Qualitativa	<i>Oracle.</i>	Estratégia em Organizações
18	2005	O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos	Eduardo Santos Galas, Vera Maria Rodrigues Ponte	Pesquisa Exploratória Qualitativa	<i>Alpha Têxtil, Hotel Beta, Construtora Gama.</i>	Contabilidade Gerencial e Controladoria
19	2005	Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competência	Hugo Pena Brandão, Marco Vinício Zimmer, Carolina Guarçoni Pereira, Fernanda Marques, Helder Viana Costa, Pedro Paulo Carbone, Valéria Ferreira de Almada	Survey	<i>Banco do Brasil</i>	Gestão de Pessoas

20	2006	Um Estudo sobre a Aderência do Balanced Scorecard às Empresas de Capital Aberto e Fechado	Daniel Augusto Dietschi, Auster Moreira Nascimento	Pesquisa Exploratória Qualitativa	<i>Du Pont.</i>	Contabilidade Gerencial e Controladoria
21	2006	Scorecard Sistêmico: Modelo de Gestão para Empreendimentos Rurais Familiares	Wagner Luiz Lourenzani	Estudo de Caso		Agregação de Valor e Agronegócios
22	2006	Análise do Desempenho Hospitalar: Uma Abordagem Através do Balanced Scorecard e do Pensamento Sistêmico	Gladis Jung, Jacques Édison Jacques	Pesquisa Exploratória		Metodologia e Análise da Informação
23	2006	Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o Balanced Scorecard	José Moreira da Silva Neto, Rubem Pinto de Melo, Sidinei Aparecido Pereira	Pesquisa Exploratória	<i>Prefeitura Municipal de Porto Velho</i>	Gestão e Políticas Públicas

24	2007	Monitoração do Capital Intelectual no Setor Brasileiro de Consórcios Ancorado no Modelo do Balanced Scorecard	Marilore Andrea Jaeger, Carlos Olavo Quandt	Pesquisa de Campo	Skandia,	Comportamento Organizacional
25	2007	<i>A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Scorecard</i>	Kleber Albuquerque de Vasconcelos, Georgina Alves Vieira da Silva	Pesquisa Qualitativa		Gestão de Pessoas
26	2007	Uma Proposta de Sistemática para Operacionalização da Estratégia utilizando o Balanced Scorecard	Sidnei Vieira Marinho, Lucila Maria de Souza Campos, Paulo Mauricio Selig	Pesquisa Exploratória Qualitativa e Quantitativa		Operações Industriais e de Serviços
27	2007	Proposta de um Método para Modelagem das Competências Individuais Vinculadas à Estratégia Empresarial por meio	Rogério Teixeira Mâsih, Jeová Torres Silva Júnior	Pesquisa Exploratória		Gestão de Pessoas

		do Balanced Scorecard				
28	2007	Balanced scorecard e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente Brasileiro	Fabio Frezatti, Tania Regina Sordi Relvas, Emanuel Rodrigues Junqueira	Pesquisa Exploratória		Contabilidade Gerencial
29	2007	Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: Um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard	João Bosco Barroso de Castro, Neusa Maria Bastos F. Santos, Roberto Fernandes dos Santos	Pesquisa Exploratória	<i>Pague Menos.</i>	Contabilidade Gerencial